Le management

par la qualité du travail

à l'épreuve des faits

Retour sur une recherche-action (2015-2017)

ITMD

Catherine Arnaud (consultante – formation)
Fabrice Bourgeois (consultant ergonome – Concilio)
Stéphane Balas (chercheur- CRTD CNAM))

ARACT-CESTP Picardie

Laurence Théry – (directrice)
Marylène Coppi – (Chargée d'études)

Contexte

- *Demande des entreprises locales* en matière de formation des managers.
- *Des enjeux de performance* et de qualité de vie au travail dans ces entreprises.
- *Des écueils à surmonter* : absentéisme, lourdeurs de l'organisation, dysfonctionnements pouvant générer des RPS……

Eléments « clefs » de nos constats

- Nécessité de renouveler **l'approche de la prévention des RPS:**
  - Passer de la gestion des risques en aval à une refonte en amont des modes d'organisation du management
- **Distance** importante des managers vis à vis du **travail réel**:
  - une vision abstraite du travail à réaliser, un dialogue social conflictuel

=>Crise du management? Management empêché? un métier impossible?

- *Des managers* qui ne peuvent exercer correctement leur mission à cause de la lourdeur du reporting, de la gestion, une charge de travail qui les éloigne de leurs équipes et forment des freins à une organisation sereine et concertée de l'activité
- *Des managers* qui multiplient les rôles à la fois: tenir les objectifs, soutien RH, proximité équipe.
- *Une dynamique de régulation et de reconnaissance mise à mal=>* impact sur les conditions de travail
- *Retrait progressif de l'encadrement de la scène des activités* opérationnelles: absence de management et/ou crise de sens sur les missions et le rôle dans l'organisation.

Nos trois points d'accord

- **Besoin de s'accorder sur un socle commun**
  - Conviction *qu'une action* auprès de professionnels *peut être transformatrice de leur organisation* à partir *de débats sur le travail réel* dans des *espaces de discussion conçus à cet effet.*
  - *Puissance des apports de l'ergonomie et de la psychologie du travail* qui comprend l'écart entre le travail réel et le travail prescrit comme une ressource de développement du m
  - *Entrée par le travail des managers* pour mieux comprendre l'épaisseur du travail réel de leurs collaborateurs.

Les promoteurs de l'expérimentation

L'ARACT

- *Garante du cadre de l'expérimentation* et de la recherche action : dialogue social, espace de discussion
- *Co-animatrice* de l'ensemble des journées collectives
- *Intervenante dans une ou plusieurs structures* dans la phase d'expérimentation

ITMD

- *Co-constructeur du projet et co-animateur* des journées collectives.
- *Consultants dont la posture est: « appui à »* et non faire « à la place de ».
- *Compétences reconnues en organisation*, management, GPEC, ergonomie
- *Rôle d'accompagnement individuel* sur site du projet de chaque participant.

Nos questions

- Si l'on veut,
- Construire un management qui tienne compte du travail,
- Mobiliser et construire l'engagement des salariés,
- Associer les salariés à la conduite du changement,
- Faire de la qualité du travail, un levier de performance,

Alors, Comment anticiper et accompagner les changements avec les Intéressés?

. Comment placer l'innovation aucœur des pratiques managériales?

. Comment reconnaître la compétence des salariés et leur engagement?

. Quelles compétences managériales développer?

Nos Hypothèses

- **Importance de plusieurs facteurs facilitant le travail du manager :**
  - *la confiance* que lui porte ses collaborateurs ou opérateurs (contre le cynisme ambiant : on n'y croit plus),
  - *la possibilité d'expression sur le travail réel* par les membres eux-mêmes de son équipe,
  - *le dialogue ascendant* avec sa hiérarchie, *colatéral* avec ses pairs, *des espaces de discussion* avec ses collaborateurs,
  - *le réel pouvoir de décision..*

Objectifs de la recherche action

- *Contribuer à la performance durable*, par la qualité du travail chez les employeurs picards.

- *Soutenir durablement le développement des pratiques de management de la qualité du travail* chez les employeurs picards.

  Outiller les managers : leur proposer d'autres grilles de compréhension et d'action afin qu'à terme ils soient en capacité d'initier de nouvelles pratiques de management qui s'inscrivent dans ce cadre de référence.

- Produire une analyse réflexive afin d'amener les managers à produire leur propre analyse et de les inciter à engager au sein de leur propres organisation ce travail réflexif.

- *Engager une dynamique d'expérimentation et d'échange entre entreprises* et intervenants à des fins de partage de bonnes pratiques, de capitalisation et in fine d'évolution de l'offre de formation continue des managers.

Objectifs de notre démarche auprès des managers

- Développer un management *centré sur le travail réel et sa mise en discussion:*
  - **rendre visible ce qui ne l'est pas**, y compris sur la manière réelle de réaliser les objectifs,
  - Autour de problèmes concrets à résoudre

- *Passer d'une organisation centrée sur la transmission verticale* d'objectifs, de règles et de normes *à une organisation centrée sur la construction collective* de l'activité de travail, de ses finalités et de ses modalités

- *La qualité du travail est le produit d'une délibération* collective entre les acteurs qui sont porteurs d'une certaine vision de ce qui fait la qualité.
  -

Les points-clefs de notre démarche (1)

- *Organiser le dialogue* entre les salariés et leur encadrement sur ce qu'ils entendent par la qualité du travail
  - Investir les Espaces de Discussion existant ou en imaginer de plus adaptés
  - Avec des postures: écoute,bienveillance, réciprocité
  - Avec des exigences: faire quelque chose de ce qui est dit
- *Croiser et confronter les visions* au sein d'espaces de discussion destinés à instituer des controverses sur les critères de qualité du travail, intégrés dans les processus de prise de décision et alimentés par l'analyse de l'activité.

Les points-clefs de notre démarche (2)

- *Instaurer un dialogue social constructif* pour soutenir les expérimentations
- *Substituer la qualité construi*te à la qualité prescrite
- *Libérer et capitaliser les capacités d'analyse* et *d'initiative* des opérateurs
- *Recréer du sens*, un sens partagé, autour de l'activité
- *Développer le pouvoir d'agir* des managers comme des collectifs de travail.

Les principes pédagogiques

- **Ancrage dans le travail réel** des managers
- **Problématisation et mise en projet**: chaque manager conçoit**, met en discussion et** expérimente un projet en prise avec les problématiques réelles auxquelles il a à faire face et qui ont été déterminés à l'issue d'un
- diagnostic confronté entre managers, salariés, RP
  - Les intervenants articulent leur intervention à partir de ces problèmes puis projers de telle sorte **à accompagner un processus global de transformation des pratiques managériales;**

- **Co-construction** avec eux des solutions à apporter aux problèmes soulevés
- **Favoriser les échanges** avec et entre les managers

⇒ **Apprendre en faisant**: mise en situation, expérimentation sur le terrain…

⇒ **Accompagnement** de chaque participant au sein du collectif lors des regroupements et sur le terrain de leur site

Les engagements des participants sur le fond

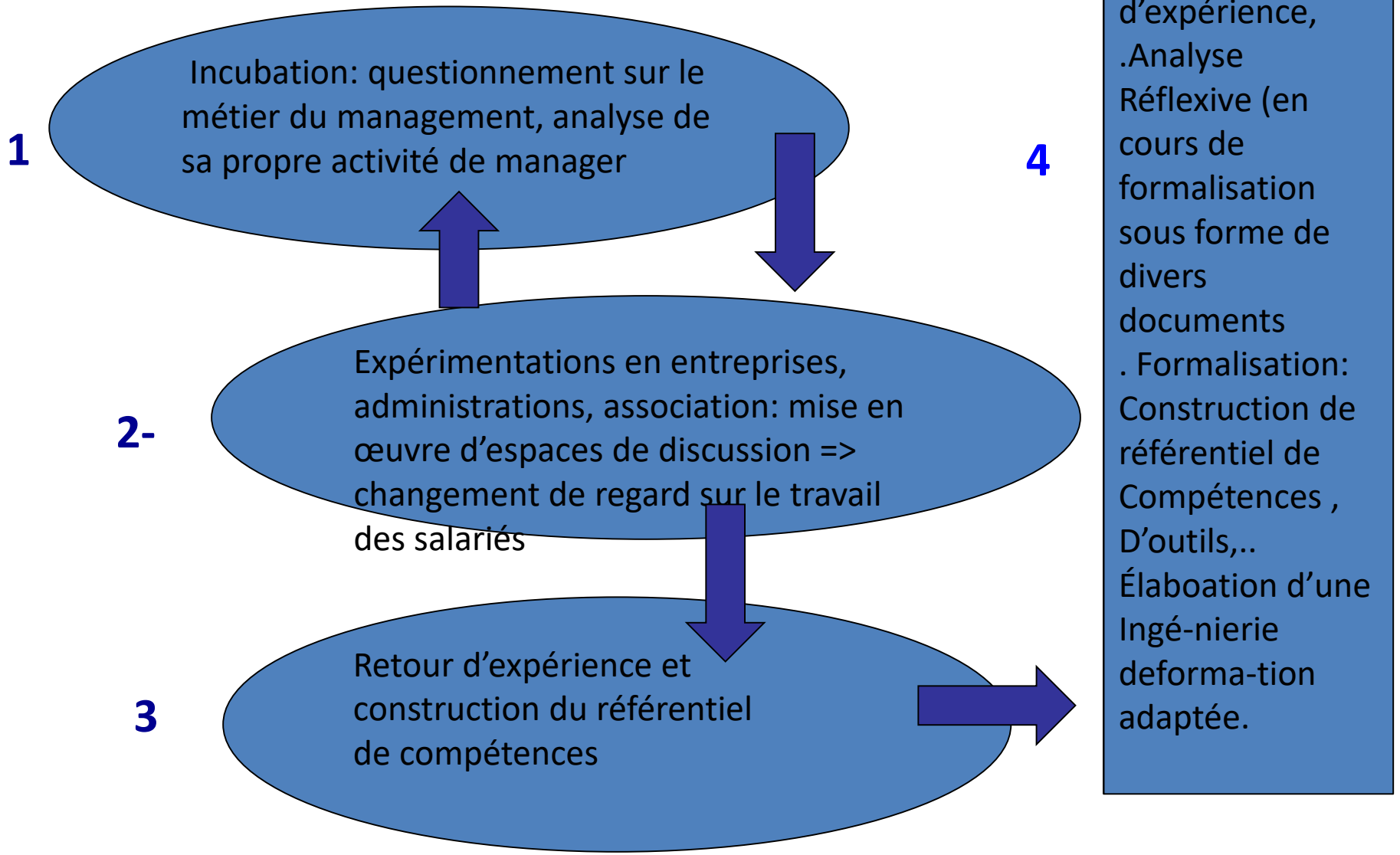
- Les participants à ce dispositif agissent dans leurs propres organisations dans le cadre d'une démarche d'entreprise portée par la direction et qui associe les différentes parties prenantes, dont les partenaires sociaux.
- La démarche est centrée sur les problèmes concrets à résoudre.
- L'engagement du manager dans une logique d'échanges sur ses pratiques, son activité afin qu'il fasse l'apprentissage par l'expérience de l'importance d'une mise en discussion du travail
- L'engagement des équipes de travail opérationnelles dans l'expérimentation d'espaces de discussion sur la qualité du travail pour pouvoir les installer durablement dans l'organisation.

- **Une présence aux rassemblements collectifs indispensable à la co-construction de pratiques nouvelles en management.**

Organisation du dispositif

- Temps de regroupement collectif (6jours sous la forme de 6 sessions d'1 jour sur 6 mois)
  - Mise en dialogue du travail des managers participants entre eux et avec les intervenants
- Accompagnement des managers participant à l'action et de l'entreprise
  - Expérimentation
  - Espaces de discussion

Organisation concrète du dispositif: 4 Phases



Le cheminement du manager

Première étape

L'analyse de sa propre activité managériale à partir de l'écart entre Travail prescrit et travail réel

Deuxième étape :

- Le changement de regard sur le travail

des salariés à partir de l'organisation d'espaces de discussion

Troisième étape:

Mise en œuvre du projet d'amélioration et/ou

d'innovation.

Quatrième étape:

- la prise en compte de l'expérience dans sa pratique managériale

ENTREPRISEs participantes à l'actionn	PROBLÉMATIQUE / PROJET
Grande administration publique régionale (300 S)	Accompagner le redéploiement géographique et fonctionnel
-ESS -Insertion (20 S)	Développer l'autonomie et la décision des équipes en transformant l'organisation sous la forme d'une structure plate et en réseau
SSII	Développer le management à distance
Entreprise industrielle (200 S) d'un groupe international	Mettre en œuvre du Lean autrement
Grande distribution (+200S)	Déploiement d'un projet national visant à une plus grande autonomie de ses salariés : expérimentation sur l'animation du pool de caissières (100 S)
Site d'une entreprise de soutien scolaire (5 S)	Développer les collaborations entre l'équipe et les enseignants pour développer de nouveaux produits
TPE indus (11 S)	Nécessité de développer plus d'interaction entre les services
CFA du supérieur (8 S)	Développer le travail collaboratif en positionnement le manager de proximité au sein de leur équipe

Acquis essentiels

-La prise de conscience du travail réel
-Apprentissage de l'animation d'ED
-Apprentissage de ce que produit
un ED en termes de connaissances sur le travail réel.

➔*Se recentrer sur le travail réel, renforcement du collectif de travail, condition de la qualité du travail*

En conclusion

-Des collectifs de travail renforcés

-L'appropriation, pour leur compréhension, de l'écart entre travail prescrit et travail réel

-

-Des espaces de discussion mis en place

-(observations à l'issue d'entretiens individuels post action à 3 et 6 mois, avec chaque participant , et son encadrement de l'autre)

Mais des questions

- La pérennité des espaces de discussion et la transformation de l'organisation….
- Une difficulté à maintenir l'engagement de la hiérarchie supérieure sur le projet et son soutien régulier.

Les leçons de l'expérience

- La nécessité pour les stagiaires d'avoir *un projet* de management concret à travailler
- La nécessité d'associer leur propre encadrement(n+3,Dirigeant) à notre démarche
- *La nécessité de partir de l'analyse de l'activité travail dès le démarrage*
- *de l'action*
- ***introduire des interventions en sociologie du travail et des organisations,***
- ***, psyschosociologie du travail, en sciences de l'éducation à propos de la pro***
- ***Fessionalisation et des compétences, à propos de « la mise en dialogue «***
- ***d'un collectif,*** ……..

- Nécessité d'introduire des réflexions sur la transformation les organisations et des compétences

. Interroger le rôle du formateur-accompagnateur et le format pédagogique de la formation des managers

- *Rôle du club entreprises*

Retours d'expériences: nos interrogations

- Nécessité d'une « doctrine »
- Type d'organisation du travail ?
  => faible ou fort IK?
- Qualité du travail/qualité du produit?
- Place marge de manœuvre dans l'action?
- Perception écart prescrit-réel perçu comme source de création de valeur?
- Comment construire une ingénierie de formation qui conjugue interventions journées collectives et accompagnement individuel, qui prenne en compte l'expérience
- Des outils d'analyse du travail à renouveler (ex: référentiels…..)?